



Erfolgskonzepte  
Praxis- & Krankenhaus-Management



Frank



# Meine Arztpraxis – erfolgreich im neuen Gesundheitsmarkt

Die besten Strategien,  
Ideen und Konzepte



+  
**online  
specials**



Springer

Matthias Frank

## Meine Arztpraxis – erfolgreich im neuen Gesundheitsmarkt

Die besten Strategien, Ideen und Konzepte

### **[www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de](http://www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de)**

Die Internetseite zu Ihrem Buch mit aktuellen nützlichen Zusatzinformationen. U.a. mit

- Praxisbeispielen
- Arbeitsunterlagen
- Checklisten
- Literaturhinweisen

Erfolge ergeben sich nicht zufällig.

Nutzen Sie die Anregungen, Ideen und Informationen aus Buch und Internetseite für sich und Ihre Mitarbeiter.

Als Besitzer dieses Buchs erhalten Sie Ihren Zugang zu [www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de](http://www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de) über folgende Zugangsdaten:

Benutzer: **praxis2010**

Zugangscode: **erfolg2010**

Viel Erfolg!

## Auch diese Bücher könnten Sie interessieren

### Unsere Reihe »Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management«

- Kutscher, Seßler  
**Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Medizin**  
Teamführung, Patientengespräch, Networking & Selbstmarketing  
2007. 144 S. 18 Abb. Geb. € (D) **29,95**  
ISBN 978-3-540-48590-2
- Papenhoff, Schmitz  
**BWL für Mediziner im Krankenhaus**  
Zusammenhänge verstehen – erfolgreich argumentieren  
2009. 145 S. 33 Abb. Geb. € (D) **39,95**  
ISBN 978-3-540-89178-9
- Ertl-Wagner, Steinbrucker, Wagner  
**Qualitätsmanagement & Zertifizierung**  
Praktische Umsetzung in Krankenhäusern, Reha-Kliniken, stationären Pflegeeinrichtungen  
2009. 204 S. 48 Abb. Geb. € (D) **39,95**  
ISBN 978-3-540-89084-3
- Schurr, Kunhardt, Dumont  
**Unternehmen Arztpraxis – Ihr Erfolgsmanagement**  
Aufbau – Existenzsicherung – Altersvorsorge  
2009, 178 S. 91 Abb. Geb. € (D) **39,95**  
ISBN 978-3-540-48559-9
- Schüller, Dumont  
**Die erfolgreiche Arztpraxis**  
Patientenorientierung – Mitarbeiterführung – Marketing  
3. Aufl. 2010. 192 S. 20 Abb. Geb. € (D) **39,95**  
ISBN 978-3-642-00733-0
- Papenhoff, Platzkoster  
**Marketing für Krankenhäuser und Reha-Kliniken**  
Marktorientierung & Strategie, Analyse & Umsetzung, Trends & Chancen  
2010. 152 S. 30 Abb. in Farbe. Geb. € (D) **39,95**  
ISBN 978-3-540-89090-4
- Hollmann  
**Führungskompetenz für Leitende Ärzte**  
Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus  
2010. 200 S. 30 Abb. Geb. € (D) **44,95**  
ISBN 978-3-642-05264-4
- Frank  
**Meine Arztpraxis – erfolgreich im neuen Gesundheitsmarkt**  
Die besten Strategien, Ideen und Konzepte  
2010. 190 S. 15 Abb. Geb. € (D) **39,95; €**  
ISBN 978-3-540-89088-1
- Stiller  
**Übernahme und Gründung einer Arztpraxis**  
Entscheidungsfindung, Organisation, Kooperationen, EDV, Finanzen, Recht  
2010. 200 S. 40 Abb. Geb. € (D) **39,95**  
ISBN 978-3-642-04544-8  
Erscheinungstermin: August 2010

Matthias Frank

# **Meine Arztpraxis – erfolgreich im neuen Gesundheitsmarkt**

Die besten Strategien, Ideen und Konzepte

Mit 20 Abbildungen und 12 Tabellen

 Springer

**Dr. med. Matthias Frank**

Am Brurain 12  
76187 Karlsruhe

E-Mail: [mb.frank@t-online.de](mailto:mb.frank@t-online.de)  
[www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de](http://www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de)

**ISBN-13 978-3-540-89088-1 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Springer Medizin**  
**Springer-Verlag GmbH**  
**Ein Unternehmen von Springer Science+Business Media**

[springer.de](http://springer.de)  
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Hinrich Küster, Heidelberg  
Projektmanagement: Claudia Bauer, Heidelberg  
Lektorat: Dr. med. Monika Merz, Sandhausen  
Layout und Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Satz: TypoStudio Tobias Schaedla, Heidelberg

SPIN: 12546787

Gedruckt auf säurefreiem Papier 22/2126/cb – 5 4 3 2 1 0

*Für Lisa-Marie und Paulina*

# Geleitwort

---

Matthias Frank, darin lässt er schon im 1. Abschnitt dieses Buches keinen Zweifel, sieht sich als Unternehmer und eine Arztpraxis (auch) als Unternehmen. Daraus ergibt sich für ihn, und das ist das Erfrischende an seinen Ausführungen, ein Perspektivwechsel: Die Praxis orientiert sich nicht mehr an äußeren Systemanforderungen allein, sondern versucht ein eigenes Profil zu bilden. So werden aus Mitarbeitern Menschen in einem Team, aus anderen Akteuren im Gesundheitswesen werden Kooperationspartner, aus kurzfristigen Reaktionen werden Projekte. Völlig unverkrampft kann man wie er dann auch mit Themen, die für manche Niedergelassenen noch Reizwörter sind, wie »Evidenzbasierte Medizin« oder »Disease-Management-Programm« umgehen. Wie ein roter Faden zieht sich der Gedanke selber pro-aktiv zu gestalten, statt gestaltet zu werden, durch die vielen Beispiele und Praxistipps. Dabei spart Frank nicht an interessanten Zitaten und kleinen Anekdoten, die den Leser immer wieder zum Nachdenken und Schmunzeln bringen.

Für die ständige Verbesserung als Unternehmensziel spielt für den Autor das Praxisteam und seine Interaktion mit dem Patienten eine zentrale Rolle. Nur wer genau weiß, was seine Patienten wollen und wer auf gute Kommunikation mit ihnen achtet, wird hier erfolgreich sein. Dafür liefert Frank erfahrungsbasierte Beispiele: Von Info-Materialien, der Gestaltung von Praxistagen für die Patienten, bis hin zur Pressearbeit greift er tief in die Werkzeugkiste.

Auch wenn man wie ich nicht allen Vorschlägen, wie z. B. zur Schmerztherapie folgen will, bietet das Buch doch eine Fülle von Anregungen, von denen viele sich leicht in den Praxisalltag integrieren lassen. Man muss es nur zulassen. Oder, wie es der Autor ganz prägnant sagt: »Erfolg beginnt im Kopf«. Von daher macht die Lektüre auch Mut und erscheint mir als gute Prophylaxe des oft zitierten »Burn-out« geeignet.

Heidelberg, im März 2010

Prof. Dr. med. Joachim Szecsenyi, Dipl. Soz.  
Ärztlicher Direktor der Abteilung Allgemeinmedizin  
und Versorgungsforschung an der Universität Heidelberg

# Vorwort

---

Viele sind hartnäckig in Bezug auf den einmal eingeschlagenen Weg, wenige in Bezug auf das Ziel.

Friedrich Nietzsche (1844–1900), deutscher Philosoph

Wenn alle das Gleiche machen, kann es keinen Erfolg bringen. Leider scheuen sich viele ärztliche Kollegen vor Erneuerungen und lassen sich lieber leiten, anstatt den Weg zum Erfolg selbst zu gestalten. Wenn Sie sich lieber anpassen, dann legen Sie dieses Buch am besten gleich zur Seite.

Oder Sie wollen etwas bewegen. Sie sind davon überzeugt, dass man die Zukunft aktiv gestaltet und Zukunft nicht etwas ist, was einem widerfährt. Sie suchen eine solide Ausgangsbasis für Ihre unternehmerischen Entscheidungen, stellen sich den Herausforderungen und gehen Veränderungen offensiv an. Dieses Buch ist Ihr Routenplaner, der Ihnen den Weg weist und die notwendigen Rahmenbedingungen schafft. Ambitionierte Ziele und Kernkompetenzen sind hierbei die Säulen, auf die Sie bauen werden. Sie erfahren, wie Sie Ihrer Praxis ein eigenes Profil geben und wie andere Sie als Experten wahrnehmen. Sie lernen Erfolg versprechende Wege und Konzepte kennen, um eine exzellente Qualität zu erreichen, die Patientenzufriedenheit und Patientenbindung garantiert. Sie entwickeln zukunftsfähige Ziele und Strategien für Ihre Arztpraxis und sorgen für einen Wertzuwachs in Ihrem Unternehmen.

Gute Strategien entstehen in einem Prozess von Kreativität und Kommunikation. Doch sie bewirken nur dann etwas, wenn auf die Ideen Handlungen folgen. Wer beides vereint, kann die Spielregeln am Gesundheitsmarkt verändern. Lassen Sie sich aber nicht verunsichern. Wer einen eigenen Weg geht abseits ausgetretener Pfade, eckt häufig an. Skeptiker werden nicht müde zu mahnen, dass Sie doch den bequemeren Weg beibehalten sollten, so wie alle anderen auch. Wer Veränderungen jedoch nicht offensiv angeht und Trends ignoriert, verspielt seine Zukunft und übersieht eine Vielzahl von Chancen vor allem dort, wo man sie am wenigsten vermutet.

Erfolge ergeben sich nicht zufällig. Deshalb steckt in diesem Praxis- und Arbeitsbuch weit mehr, als Sie bisher gewohnt sind. Zahlreiche Beispiele, Literaturhinweise, Arbeitsunterlagen und Checklisten dienen direkt der Umsetzung in der Arztpraxis und finden sich auf der zugehörigen [Homepage \(www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de\)](http://www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de). Mit dem ganz am Anfang dieses Buches angegebenen **Benutzernamen und Zugangscode** haben Sie Zugang und können weitere interessante Themen und wichtige Informationen abrufen. So wird dieses Buch zu Ihrem persönlichen Praxisguide, der Sie dabei unterstützt Ihre Zukunft als niedergelassener Arzt oder Ärztin aktiv zu gestalten.

Einen Schritt im Voraus zu sein, das macht den Erfolg aus.

Karlsruhe, im Juni 2010

Matthias Frank



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Spielregeln auf dem Weg nach oben</b>	<b>1</b>	4.2.1	Exzellenz in der Teamarbeit	77
1.1	Der Arzt als Unternehmer	2	4.2.2	Kommunikation	78
1.2	Perspektiven öffnen	5	4.3	Machen Sie sich interessant	85
1.3	Bewährtes hinterfragen	8	4.3.1	Öffentlichkeitsarbeit	86
1.3.1	Qualität der ärztlichen Behandlung	9	4.3.2	Erfolgreiche Pressearbeit	87
1.3.2	Evidenzbasierte Medizin und evidenzbasierte Leitlinien	10	4.3.3	Pressemitteilung	88
			4.3.4	Raus aus der Routine	89
<b>2</b>	<b>Erfolgsprinzipien</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>Die andere Zukunft</b>	<b>97</b>
2.1	Inhabergeführte Praxis	13	5.1	Welt der modernen Medizin	98
2.2	Raumgestaltung und Corporate Identity	14	5.2	Konzentration auf das Wesentliche	102
2.3	Suche nach dem Erfolgsgeheimnis	15	5.3	Erfolg beginnt im Kopf	104
2.4	Differenzierungsmerkmale	16	5.4	Für die Patienten oder für wen arbeiten Sie?	105
2.4.1	Persönliche Servicequalität	16	5.5	Ziele definieren und Strategien entwickeln	107
2.4.2	Innovation und Wandel	17	5.6	Stärken stärken und Besonderheiten identifizieren	109
2.5	Persönliche Erfolgsstrategie	19	5.7	Bausteine für die erfolgreiche Arztpraxis	111
2.5.1	Konkurrenz und Marktumfeld	19	5.7.1	Mach es zu Deinem Projekt	111
2.5.2	Management der Arztpraxis	20	5.7.2	Legen Sie das Fundament	112
2.5.3	Informationen, Ideen und Notizen im schnellen Zugriff	21	5.7.3	Projekte und Projektmanagement	113
2.5.4	Analyse der Praxisstruktur	21	5.7.4	Vorbereitung – Projektstart	115
2.6	Wachstum statt Budgetzwänge	22	5.7.5	Ohne Planung geht es nicht – Projektorganisation	116
<b>3</b>	<b>Von der Arztpraxis zur Marke</b>	<b>25</b>	5.7.6	Kennzahlen und Nachbesprechung	118
3.1	Prävention	27	5.8	Was motiviert Menschen?	120
3.2	Lassen Sie sich durch andere Branchen inspirieren	28	<b>6</b>	<b>Patientenorientierung durch qualifizierte Schmerztherapie</b>	<b>123</b>
3.3	Schritt für Schritt zu mehr Qualität	30	6.1	Betreuung des Schmerzpatienten	124
3.3.1	Begeistern	31	6.2	Schmerzsprechstunde in der Arztpraxis	125
3.3.2	Erfolgsfaktor Impfmanagement	32	6.3	Behandlungsmöglichkeiten harmonisieren	127
3.3.3	Vorsorge und Früherkennung	43	6.4	Naturheilverfahren in der Arztpraxis	128
3.3.4	Arzt als Gesundheitscoach	44	6.4.1	Schröpfungstherapie und Cantharidenpflaster	131
3.3.5	Lebensstil	47	6.4.2	Blutegeltherapie	132
3.4	Kompetenzzentrum Prävention	57	6.4.3	Neuraltherapie	132
3.4.1	Handlungspfad für die Betreuung von Diabetikern	57	6.4.4	Akupunktur	133
3.4.2	Resümee	60	6.4.5	Triggerpunkttherapie	135
<b>4</b>	<b>Tipps und Tools</b>	<b>63</b>	6.4.6	Homöopathie	135
4.1	Kreativitätstechniken – Wie entstehen Ideen?	63	6.5	Integrative Schmerztherapie	135
4.1.1	Delphi-Methode	64	6.6	Mögliche Kooperationsform für Ärzte	137
4.1.2	Systematik der kreativen Ideenfindung	65			
4.2	Menschen statt Mitarbeiter	76			

<b>7</b>	<b>Über das Vergnügen, sich ein Profil zu geben</b> .....	<b>139</b>
7.1	Kunst, zu überzeugen .....	141
7.1.1	Rhetorische Kompetenzen .....	142
7.1.2	Zielgerichtet und erfolgreich präsentieren .....	144
7.1.3	Souverän präsentieren und vortragen .....	145
7.2	Kein Tag wie jeder andere .....	149
7.2.1	Patientenbetreuung einmal anders .....	150
<b>8</b>	<b>Erfolg beginnt im Kopf</b> .....	<b>161</b>
8.1	Fundament .....	161
8.2	Qualitätsmanagement als Grundlage des Erfolgs .....	163
8.2.1	Qualitätsmanagerin der Arztpraxis .....	164
8.2.2	Von Qualität zum Qualitätsmanagement ..	165
8.2.3	Richtlinien für Qualitätsmanagement .....	168
8.2.4	Überprüfung der Umsetzung .....	169
8.3	Schritt für Schritt zu mehr Qualität mit Handlungspfaden .....	169
8.3.1	Wie Sie herausfinden, was Ihre Patienten erwarten .....	171
8.3.2	Nachfrage beim Patienten .....	173
8.3.3	Patientenorientierung .....	174
8.4	Qualitätsorientierte Zukunft: Besser werden und besser bleiben .....	175
<b>9</b>	<b>Wissen kompakt</b> .....	<b>177</b>
9.1	Arztbehandlungen dürfen nichts kosten? ..	177
9.1.1	Privatpatienten und Selbstzahler .....	178
9.1.2	Rechnungslegung bei IGeL .....	179
9.1.3	Abrechnung nach der GOÄ .....	179
9.2	Einfach organisiert .....	183
9.2.1	Organisationsstrategien .....	184
9.3	Ziele und Motive .....	184
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>187</b>

# Der Autor

---



## **Dr. Matthias Frank**

Facharzt für Allgemeinmedizin – Akupunktur – Naturheilverfahren und Rehabilitationswesen.

Dr. Frank ist in eigener Arztpraxis in Karlsruhe niedergelassen. Als akademische Lehrpraxis der Universität Heidelberg engagiert sich Dr. Frank auch in der Aus- und Weiterbildung von Medizinstudenten.

Seine besondere Qualifikation als Referent und Experte zu den Themen Qualitäts- und Praxismanagement, Impfmanagement und Prävention beweisen zahlreiche Veröffentlichungen. Er ist Autor mehrerer Bücher u.a. »Qualitätsmanagement in der Arztpraxis – erfolgreich umgesetzt«.

Seine Praxis war eine der ersten Hausarztpraxen in Deutschland, die nach DIN ISO zertifiziert wurde. Darüber hinaus ist er Geschäftsführer der Privatärztlichen Berufsausübungsgemeinschaft in Karlsruhe.

# Spielregeln auf dem Weg nach oben

Überwinde Dich anzufangen, und Du hast bereits das Meiste getan.

Carl Peter Fröhling (\*1933), Germanist und Philosoph

## Sind Sie fit für den Wettbewerb?

Gesundheit und ewige Jugend gelten als die größten Sehnsüchte der Menschen und vieles wird unternommen, um sie zu erhalten oder zu erreichen. So soll der sagenhafte König Gilgamesch, der etwa 2600 v. Chr. in Mesopotamien lebte, zeitlebens auf der Suche nach dem Unsterblichkeitselixier gewesen sein. Zwar können wir keine 969 Jahre alt werden wie der in der Heiligen Schrift erwähnte Methusalem; durch wirtschaftliche Entwicklungen, gesellschaftliche Errungenschaften und den medizinischen Fortschritt jedoch nimmt in den westlichen Ländern die Lebenserwartung der Menschen stetig zu. Hierdurch eröffnen sich neue Lebensphasen und Perspektiven, in denen dank guter körperlicher Gesundheit und geistiger Fitness auch ältere Menschen länger aktiv bleiben können. Wie gesund wir im Alter sind wird allerdings von vielen Faktoren beeinflusst, maßgeblich aber durch unser

eigenes Verhalten. Es liegt in unserer individuellen Freiheit, ob wir rauchen und ständig an Gewicht zunehmen oder ob wir aktiv die eigene Gesundheit in die Hand nehmen und fördern.

Aufgrund ihres wachsenden Gesundheitsbewusstseins und ihres Bedürfnisses, die eigene körperliche und geistige Vitalität möglichst lange zu erhalten, werden ältere Menschen zu einer der bedeutendsten Konsumentengruppe, die beständig und gewissenhaft in ihre persönliche Gesundheit investiert. Diese Entwicklungen werden sich in den bevorstehenden Jahren mit einer noch größeren Dynamik fortsetzen und den Gesundheitsmarkt entscheidend verändern. Ein weiterer Grund hierfür ist, dass die Themen Gesundheit, Sport und Ernährung derzeit en vogue sind und zu einem wesentlichen Anteil moderner Lebensstile wurden. Davon abgesehen ist das Thema Gesundheit inzwischen allgegenwärtig, im unmittelbaren Alltag ebenso wie in der öffentlichen Diskussion.

Unsere Patienten entwickeln sich zunehmend zu selbstbewussten »Kunden«, die Gesundheit konsumieren wollen. Sie werden selbst aktiv, von der Suche nach Informationen über Krankheits-

bilder und geeigneten Präventionsmaßnahmen bis hin zu Bezugsquellen von Medikamenten und Lifestyle-Produkten. Hierdurch wird ein Teil des medizinischen Bedarfs maßgeblich von der Patientennachfrage und somit von den Wettbewerbskräften im Gesundheitsmarkt bestimmt. Folge ist, dass die Patienten in Zukunft mehr Mitsprache einfordern und ihren Anspruch an medizinische Einrichtungen deutlich erhöhen werden. Die Patienten erwarten ein umfassendes und ganzheitliches Gesundheitskonzept. Dieses muss auch Bedürfnisse befriedigen, die jenseits der bloßen Behandlung von Krankheiten liegen. Arztpraxen werden die angebotenen Leistungen deshalb verstärkt an den Wünschen ihrer Patienten ausrichten und sich »kundenorientiert« verhalten müssen.

### Fitness- und Gesundheitsboom

Personal Trainer gab es zuerst in den USA und dort vor allem in der Künstlerszene Kaliforniens, wo Fitness und Sportlichkeit seit den frühen 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts eine immer größere Rolle spielten. Besser situierte Menschen mit höherem Einkommen und wenig Freizeit begannen sich mit Hilfe von persönlichen Trainern fit zu halten.

Gegenwärtig treten die Lohas auf den Plan. Das Kürzel steht für »Lifestyle of Health and Sustainability«, einen Lebensstil, bei dem konsumfreudige Menschen besonderen Wert auf ihre gute Gesundheit legen. Lohas sind individuelle Konsumenten mit hochgradig individualisierten Ansprüchen an Produkte und Dienstleistungen. Sie orientieren sich an unmittelbaren körperlichen Wohlfühlbedürfnissen und somit natürlich am Megatrend Gesundheit. In den USA machten Trendforscher schon vor Jahren auf die Lohas aufmerksam und identifizierten vor allem Prominente als deren Gationsfiguren.

Auch in Deutschland erreicht die Gruppe inzwischen eine beachtliche Zahl. Mit diesem Fitness- und Gesundheitsboom entstand auch in Deutschland ein umfangreicher Markt, was an den unzähligen Fitness-Studios erkennbar ist. Dort führen die persönlichen Trainer neben der obligatorischen Geräteeinweisung zusätzlich Einzel-

training mit Personen durch, die eine besondere Betreuung wünschen, z. B. zur Gesunderhaltung, zur Steigerung der körperlichen Leistungsfähigkeit, zum Abnehmen oder als Vorbereitung zum ersten Marathon. Aber auch Anti-Aging-Medizin und Männergesundheit zählen zum medizinischen Mainstream, nicht nur in den USA, sondern auch in Europa. Diese Trends führen zu einem kontinuierlichen Wandlungsprozess, der an Dynamik gewinnt und auch den deutschen Gesundheitsmarkt stetig verändert.

Solche Erneuerungen sind immer durch Instabilität gekennzeichnet und erfordern deshalb eine schnelle Anpassung an die sich ändernden Bedingungen. Sie stellen außerordentlich hohe Anforderungen auch an das Management einer Arztpraxis. Der Druck auf Arztpraxen, sich den neuen Strukturen und veränderten Anforderungen zu stellen, wird weiter steigen. Der Wandel im Arzt-Patienten-Verhältnis macht darüber hinaus ein Umdenken in der Praxisorganisation notwendig. Beratung, Information und Serviceorientierung werden künftig die wesentlichen Erfolgsfaktoren sein.

#### **i** Tipp

Kooperationen – etwa im Rahmen überörtlicher Berufsausübungsgemeinschaften – bieten eine sehr gute Möglichkeit, sich den veränderten Marktbedingungen anzupassen.

## 1.1 Der Arzt als Unternehmer

Im Wettbewerb der Gesundheitsmärkte reicht medizinisches Fachwissen alleine nicht mehr aus, um mit dem »Unternehmen« Arztpraxis erfolgreich am modernen Gesundheitsmarkt bestehen zu können. Als Dienstleistungsunternehmen wird eine Arztpraxis infolgedessen künftig wie ein mittelständisches Unternehmen geführt werden müssen. Das Praxisteam wird hierbei laufend eine am Gesundheitsmarkt orientierte Analyse und Planung sämtlicher Marktaktivitäten vornehmen. Etwas einfacher ausgedrückt meint der Sachverhalt, dass sich jeder Arzt, wenn es auch schwer fällt, die Begriffe **Marketing**, **Ökonomie**, **Konkurrenzanalyse** und **Werbung** zu eigen machen muss. Wie Sie schnell erkennen können, beschäftigen wir uns

nun schon nach kurzer Zeit mit betriebswirtschaftlichen Inhalten des Praxisbetriebes.

Aber nicht nur Einblicke in gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge, sondern auch die Beschäftigung mit der aktuellen Wirtschaftspolitik wird zunehmend wichtiger, um den ökonomischen Erfolg der eigenen Arztpraxis auf Dauer zu sichern. Anerkennung und Gelingen sind nämlich nicht das Ergebnis einer entscheidenden und glücklichen Wendung, sondern resultieren aus einer Vielzahl von Faktoren, Erfolg versprechenden Strategien, erkannten Gelegenheiten, Ideen, Kreativität und – persönlichem Engagement.

Deshalb bestimmen in erster Linie auch nicht der Standort der Praxis oder das Fachgebiet über den Erfolg oder Misserfolg, sondern nur vorausschauendes und zukunftsorientiertes Denken. Die Anforderungen an den Arzt sind hierbei vielfältig. Er muss nicht nur sein Unternehmen managen, die Mitarbeiter führen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse vorweisen, Marktdifferenzierung betreiben und Marketingmaßnahmen als Instrument der Patientenbindung verstehen, sondern auch weitreichende Veränderungen aktiv angehen und sich auf Patientenpräferenzen, Qualität und Schnittstellen konzentrieren. Er muss die Praxisabläufe effektiv organisieren und darf auch sein Privatleben und die Familie nicht vernachlässigen – **Work-Life-Balance**.

Für viele Ärzte ist es schon immer selbstverständlich, der Versorgung der Patienten und dem Beruf die höchste Priorität einzuräumen. Sie halten am Beruf als Berufung fest und sind davon überzeugt, dass diese Einstellung unerlässlich ist, um ihre Tätigkeit jederzeit stimmig ausüben zu können. Diese persönliche Sicht verlangt eine inhaltlich und zeitlich nahezu unbegrenzte Hingabe zum Beruf. Natürlich ist das Verhältnis zwischen Arzt und Patient im Allgemeinen ein anderes, als das eines Anbieters von Konsumartikeln. Und in der Geschichte der Kulturen und Gesellschaften bestanden schon immer spezifische Vorstellungen darüber, was man von einem Arzt erwarten kann. Doch niemand – auch nicht wir Ärzte – sollte sich zum Sklaven seines Berufes machen und das Gefühl haben, ständig im Dienst sein zu müssen. Es gibt eine Unzahl von menschlichen und fachlichen Anforderungen und viele Risiken für

uns Ärzte, überstarke Belastungen zu erleben. Die Auswirkungen dieser Belastungen sind vielfältig und die Auslöser für Stressreaktionen haben auch ganz unterschiedliche Gesichter. Stress wird ausgelöst durch ein zu hohes Arbeitspensum, Zeitdruck, Überforderung, Ärger mit Patienten oder Mitarbeitern. Und immer wieder kommt es auch vor, dass Sie durch ein Telefonat aus dem Patientengespräch herausgerissen werden. Sie haben nie Zeit und den Eindruck, Sie hetzen ständig dem Terminkalender und den Patienten hinterher. Das alles führt zu persönlichen Überlastungen, Interessenskonflikten und Problemen damit Job, Familie, Freunde und die eigenen Interessen zu berücksichtigen. Am Ende bleibt nur noch der Beruf übrig, das Arzt sein. Sie realisieren nicht mehr, dass nicht nur der berufliche Erfolg Ihre Zufriedenheit dauerhaft sichern kann. Und Sie respektieren Ihre Grenzen nicht. In Folge führen diese Überlastungen und Grenzüberschreitungen zu emotionaler Erschöpfung, einem Symptom für Burnout.

Auch ein Arzt muss in der Lage und bereit sein, sich selbst wahrzunehmen und mit seinen Kräften und Möglichkeiten zu haushalten. Denn die eigene Gesundheit ist die Voraussetzung für die eigene Arbeits- und Leistungsfähigkeit. Es ist ein Irrtum zu meinen, dass Berufstätigkeit und Privatleben kaum zu vereinbaren seien, und man sich für eines von beiden entscheiden müsse. Besonders viele Unternehmer leben vor und zeigen, dass das so nicht stimmen muss. Helfen kann Ihnen eine gute Work-Life-Balance, also das ausgewogene Gleichgewicht zwischen Beruf und persönlichem Leben. Dank dieser Balance – Gesundheit und Erholung, Leistung und Arbeit, Familie und Privatleben – werden Sie nicht nur entspannter und zufriedener sein, sondern auch die Zusammenarbeit in Ihrem Team verbessern und die Qualität Ihrer Arbeit erhöhen können. Das zu erreichen ist nicht einfach und erfordert ein besonderes Gefühl für die eigenen Bedürfnisse und einen cleveren Umgang mit Interessenskonflikten. Sie müssen ein Gefühl für neue Perspektiven und Aufgaben entwickeln, aus Widerständen Energie für wichtige Veränderungen gewinnen und dem Praxisteam erfolgreiche Wege zu bestmöglichen Ergebnissen weisen. In diesem Sinne wird ein Arzt auch zum Unternehmer.

## 1 Arztpraxis im Wettbewerb

Alle Unternehmen haben Mitbewerber. Je mehr Anerkennung ein Unternehmen hat, desto größer wird aber auch die Konkurrenz. Hüten Sie sich davor, Ihre Konkurrenten zu ignorieren und sie zu verkennen. Im Prinzip sind diejenigen Konkurrenten am problematischsten, die Ihrer Arztpraxis am meisten ähneln. Denn die Patienten werden den Unterschied zwischen Ihrer und der Praxis des Kollegen gleichen Fachgebietes kaum erkennen. Das bedeutet, die Angebote der Dienstleistung gleichen sich, und die Patienten nehmen die Praxen als austauschbar wahr. Deshalb muss Ihre Devise lauten: **Differenzierung**.

Dabei dürfen Sie sich aber nicht auf einen einzelnen Wettbewerbsvorteil verlassen, sondern Sie sollten Ihre Vorteile immer wieder durch neue ersetzen. **Service- und Zusatzleistungen** werden von Patienten allgemein sehr geschätzt. Nicht nur bei der Behandlung von Krankheiten bestimmt die Nachfrage das Angebot, sondern auch beim Service und bei den zusätzlichen Angeboten der Praxis. Zusatzleistungen erhöhen nicht nur die Patientenbindung, sondern bringen über Empfehlungen auch viele neue Patienten. Vielfach werden Zusatzleistungen zwar erbracht, aber es wird kein Wort darüber verloren. Deshalb ist jeder Arzt darauf angewiesen, durch Marketing und Werbung auf seine Leistungen aufmerksam zu machen. Erfolgreiches Marketing zahlt sich immer aus.

**!** Nur wenn Arztpraxen ihren Patienten zukünftig einen besonderen Nutzen bieten, werden sie sich von den Wettbewerbern differenzieren können.

### Die Zukunft des Gesundheitswesens

Wenn es angesichts demographischen Wandels und sinkender Geburtenrate, wegen anhaltender Arbeitslosigkeit und mäßiger Aussichten auf hohes Wirtschaftswachstum zukünftig vermehrt an Beitragszahlern der gesetzlichen Krankenversicherung mangelt, wenn Überalterung mit Anstieg chronischer Erkrankungen und medizinischer Fortschritt die Gesundheitsversorgung per se teurer machen, müssen unsere Politiker viel Phantasie

aufbringen um die Finanzierung unseres Gesundheitswesens auch weiterhin garantieren zu können. Medizinische Leistungen werden vermutlich rationiert und somit – wenn auch möglichst geringfügig – eingeschränkt werden müssen. So genannte Kostendämpfungsmaßnahmen sind gewiss unvermeidlich, der Weg in eine Zwei-Klassen-Medizin ist hierdurch aber vorgezeichnet. Aber nicht nur unsere Politiker sind gefordert. Gilt es doch zu verhindern, dass unser gesamtes Gesundheitswesen immer tiefer in die Krise gerät. Auch Krankenkassenvertreter, die Kassenärztlichen Vereinigungen und unsere gewählten Ärztevertreter müssen gemeinsam an einem Strang ziehen, damit die Rahmenvorgaben des Gesundheitssystems optimal gestaltet sind und sich Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft finden.

Manch ein Entscheidungsträger oder Meinungsbildner hat die Probleme vielleicht noch nicht realisiert und stellt sich pragmatischen Lösungen in den Weg und in der gegenwärtigen Diskussion seine Kompetenz als unangreifbar dar. Man hat aber immer gute Gründe, vermeintlichen Autoritätspersonen zu misstrauen. Eine Bestandaufnahme der Entwicklung der letzten Jahre zeigt einen nahezu unüberschaubaren Dschungel mit strengen Reglementierungen und zunehmender Bürokratisierung des Gesundheitswesens mit nur schwer zu verstehenden Zusammenhängen.

»Wenn ich ein Wort benutze«, sagte Humpty Dumpty ziemlich höhnisch, »bedeutet es nur, was ich es bedeuten lassen will – nicht mehr und nicht weniger.«

»Die Frage ist«, sagte Alice, »ob Sie den Wörtern so viele verschiedene Bedeutungen verleihen können.«

»Die Frage ist«, antwortete Humpty Dumpty, »wer die Macht hat – das ist alles.«

Dieser aufschlussreiche Dialog von Lewis Carroll in »Alice hinter den Spiegeln« beweist, wie man durch den Gebrauch der Sprache Macht ausüben kann. Deshalb sollte man nicht immer allen Dichtungen Glauben schenken, die uns manche Experten tagtäglich schildern. So werden sie nicht müde ständig zu behaupten, dass die Alterung der